# ÇALIŞAN-DOSTU KURUMLARDA İŞ-YAŞAM DENGESİ POLİTİKALARI, KURUMSAL İLETİŞİM VE VERİMLİLİK[[1]](#footnote-1)

**Cangül TOSUN[[2]](#footnote-2)**

**Fatih KESKİN[[3]](#footnote-3)**

***ÖZET***

*İş-yaşam sınırları son zamanlarda ilgi çeken alanların başında yer almaktadır. Farklı alanlardan birçok akademisyen iş-yaşam dengesi konusuna oldukça yoğun bir ilgi göstermektedir ve kavramın çeşitli odak noktalarıyla birlikte kullanıldığı birçok araştırma yapılmaktadır. Bu alandaki çalışmalar; iş-yaşam dengesinin psikolojik sağlık üzerindeki etkisi, verimlilik artışı, çift-kariyerli ailelerin deneyimleri, iş ve aile arasındaki çatışmalar, kurumların iş-yaşam girişimlerinde değişim politikaları, iş-yaşam dengesi ve cinsiyet farklılıkları konusunda uluslararası modelleri kapsamaktadır.*

*İş-yaşam dengesi; küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim, yaşlanan nüfus, çift kariyerli aile sayısının artması ve özellikle kadınların doğurganlık oranlarındaki düşüşe bağlı olarak işgücü piyasasına katılım oranlarının yükselmesiyle birlikte son yıllarda gelişmiş ülkelerde öne çıkan bir politika söylemi haline gelmiştir. Çalışanlar, iş ve kişisel yaşam sorumluluklarını dengelemek için fırsatlar talep ederken bunun karşılığında kurumlar da çalışanlarına iş-yaşam dengesi fırsatları sunarak rekabet avantajı kazanmaktadır. Bu konuda farkındalığı artan çalışanlar açısından esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evden çalışma, azaltılmış çalışma saatleri gibi iş düzenlemeleri daha önemli hale gelmektedir. İş-yaşam dengesi uygulamaları, iş gereksinimleri ile stres arasındaki ilişkiyi de yumuşatmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal iş-aile düzenlemeleri, destekleyici bir iş-aile kültürü ve çalışan refahı ilişkisi için muhtemel arabulucular olarak görülmektedir.*

*Çalışanların kişisel yaşam ve iş yaşamlarındaki memnuniyeti, kurumları da olumlu yönde etkilemektedir. İş-yaşam dengesi uygulamaları, çalışan dostu kurumlarda daha yüksek verimlilik, kârlılık ve değer yaratımını da beraberinde getirmektedir. İşverenler çalışan-dostu yaklaşımıyla çalışan verimliliğini yükseltmek kadar kurum verimliliğini ve kârlılığı artırmayı da beklemektedir. Çalışanların motivasyonu, iş tatmini, kurumsal bağlılığı ve verimliliği ise kurumsal iletişim ortamıyla yakından ilişkilidir. Bu çalışmada; çalışan-dostu olarak adlandırılan kurumlarda uygulanmaya çalışılan iş-yaşam dengesi çabalarının, verimlilikle olduğu kadar kurumsal iletişimle olan ilişkisi de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma, uluslararası üç akademik derginin 1990-2017[[4]](#footnote-4) döneminde bu konularla ilgili yayımlanan araştırmaların incelenmesiyle hazırlanmıştır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *İş-Yaşam Dengesi, Çalışan-Dostu Kurumlar, Kurumsal İletişim, Verimlilik.*

**POLICIES OF WORK-LIFE BALANCE IN EMPLOYEE-FRIENDLY COMPANIES, CORPORATE COMMUNICATION AND PRODUCTIVITY**

***ABSTRACT***

*The area of work-life boundaries has received much attention in recent years. There has been a considerable interest in the area of work–life balance by scholars in a range of different fields and a plethora of research has been conducted using the term. Studies in this area include the impact of work–life balance upon psychological well-being, productivity growth, experiences of dual-career families, conflicts between work and family, organizational change policies in work–life initiatives, international patterns of work–life balance and gender differences.*

*Work-life balance has come to the forefront of policy discourse in developed countries in recent years, against a backdrop of globalization and rapid technological change, an ageing population and concerns over labour market participation rates, particularly those of mothers at a time when fertility rates are falling. Employees demand opportunities allowing them to balance their work and personal life responsibilities, in return for this, organizations gain competitive advantage by providing their employees with work-life balance opportunities. With regards to employees who are increasingly aware of this topic, institutions which have work arrangements such as flexible working hours, job sharing, working at home, reduced working hours, and so on, are becoming more important. Work-life balance practices moderate the relationship between job demands and stress. In addition to this, organizational work-family arrangements are seen as potential mediators to the relationship between a supportive work-family culture and employee well-being.*

*The satisfaction of employees in their personal life and work life also affects institutions positively. Work-life balance practices also bring about higher productivity, profitability and value creation in employee-friendly institutions. Employers expect to increase their productivity and profitability as well as raise employee productivity with a work-friendly approach. Employees’ motivation, job satisfaction, corporate loyalty and productivity are closely related to the corporate communication environment. In this study; work-life balance efforts which are implemented in the institutions called as employee-friendly have been tried to be put forward in relation with the corporate communication as well as the productivity. The study has been prepared by examining published researches on these issues in the period of 1990-2017[[5]](#footnote-5) of three international academic journals.*

***Keywords****: Work-Life Balance, Employee-Friendly Companies, Corporate Communication, Productivity.*

**1.GİRİŞ**

İşin insan yaşamında merkezi unsur olarak kabul edildiği, sınırsız çalışmanın her zaman mümkün olabildiği ve aile ile kişisel yaşam taleplerinin önemsiz sayıldığı “bedensiz ideal eril işçi” efsanesinin bir reddi olarak ortaya çıkan (Williams 2000’den aktaran James, 2014: 274) iş-yaşam dengesi[[6]](#footnote-6) uygulamaları günümüz sanayi sonrası toplumlarında yaşam kalitesiyle ilgili kaygılar ve beklentiler sebebiyle giderek daha önemli bir konu haline gelmektedir (Hilbrecht, vd., 2008: 455). Günümüz kurumsal, yönetsel ve akademik söylemlerindeki “fırsat eşitliği, pozitif ayrımcılık” gibi eski ifadeler yerini giderek, “iş-yaşam dengesi”, “iş-yaşam entegrasyonu”, “çalışan-dostu/aile-dostu politikalar” ya da “esneklik”[[7]](#footnote-7) gibi kavramlara bırakmaktadır (Smithson ve Stokoe, 2005: 148). İş-yaşam ayrımı üzerine yapılan araştırmalar öncelikle iş-aile çatışması konusunda yapılan ve iş-aile rollerinin uyumsuzluğunu ortaya koyan öncül çalışmalara odaklanmıştır. Bazı araştırmacılar, “aile” alanını yaşamın iş dışında kalan diğer önemli yönlerini (örneğin topluluk rolleri, ailevi olmayan ilişkiler) de içerecek şekilde genişletilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İş-aile ayrımının olumlu tarafını temsil eden ve “işte ve evde en az çatışmayla memnuniyet ve işleyiş” olarak tanımlanan *iş-yaşam dengesi,* bireylerin yaşamın tüm alanlarında dengeli olabilmek için çaba gösterebileceğini ve böylece bireysel kaynakların yaşamın tüm önemli alanları için ayrılabileceğini önermektedir (Eby, 2005; Clark, 2001; Kirchmeyer, 2000’den aktaran Lauzun, vd., 2010: 185, 186). Batılı ülkelerin mevcut sosyal gelişmesinde arzu edilen bir konu olarak ortaya çıkan iş-yaşam dengesi uygulamaları (Schilling, 2015: 491) ülkeden ülkeye ve kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Günümüzde iş-yaşam dengesi konusunda farkındalığı artan çalışanlar ise esnek çalışma saatleri, evden çalışma gibi düzenlemeler ya da işyerinde çocuk veya yaşlı aile üyelerin bakımı vb. uygulamalar sunan çalışan-dostu kurumlarda çalışmayı arzu etmektedir.

Kurumlar, çalışanların aile sorunlarına, bireysel ihtiyaçlarına cevap verebilen politikalar uyguladığında çalışanlar bir alanı diğerine feda etme yerine iş ve aile sorumlulukları arasında bir denge yaratabilmekte ve bu denge, çalışanların işe devamsızlığı kadar stres ve çatışma algılarını da azaltabilmektedir (Goff, 1990; Thomas, Ganster, 1995’ten aktaran Chang, vd., 2014: 687). İş ve kişisel yaşam arasında denge sağlanmasının, çalışanlar açısından hangi sonuçları beraberinde getirdiğini araştıran birçok çalışma, sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin, iş tatminini, iş performansını ve beraberinde verimlilik artışını olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların kendilerini yetiştirebilmek için ihtiyaç duydukları zamana sahip olmaları kalite ve becerilerini geliştirmekte, bu da verimlilik artışını beraberinde getirmektedir. Çalışanların kişisel yaşam ve iş yaşamındaki memnuniyeti, çalıştıkları kurumları da olumlu yönde etkilemekte ve birçok kurum çalışan-dostu uygulamalarıyla sadece çalışanlarına kişisel değer sağlamayı değil aynı zamanda kurumun verimliliğini ve kârlılığını artırmayı da beklemektedir. Çalışanların verimliliği ise kurumlarda hâkim olan iletişimin niteliğiyle yakından ilintilidir. Bu çalışmada çalışan-dostu uygulamaların verimlilik ve kurumsal iletişimle olan ilişkisi, *Gender, Work and Organization* (1994-2017 dönemi), *Human Resource Management* (1990-2017 dönemi) ve *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* (2006-2017 dönemi) dergilerinde iş-yaşam dengesi ve bu konuyla ilişkili kavramlar etrafında yayımlanan makalelerin analiziyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**2.İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMI**

Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim, yaşlanan nüfus, çift kariyerli aile sayısının artması ve özellikle kadınların doğurganlık oranlarındaki düşüşe bağlı olarak işgücü piyasasına katılım oranlarının yükselmesiyle birlikte son yıllarda gelişmiş ülkelerde öne çıkan bir politika söylemi haline gelen iş-yaşam dengesi (OECD 2004’ten aktaran Gregory ve Milner, 2009: 1) çalışanların işleri ile aileleri ve toplumsal katılımı gibi diğer uğraşları arasında nasıl zaman ayırdığını vurgulamaktadır (Blazovich, vd., 2014). İş-yaşam dengesi konusu, işgücünde hem çocuklu kadınların hem de yaşlı yakınlarına bakmak zorunda olan çalışan sayısının artmasıyla birlikte XX. yüzyılın sonundan itibaren yaygınlık kazanmaya başlamıştır. İş piyasasında yaşanılan demografik değişim kurumlarda sırayla; işyerinde bakım merkezleri (kreş gibi), yaşlı bakım programları, çalışan destek programları ve esnek çalışma saatleri gibi iş-yaşam dengesi programlarının benimsemesini ve uygulanmasını artırmıştır (Burke 2006’dan aktaran Wang ve Verma, 2012: 407).

“En az rol çatışmasıyla işyerinde ve evde memnuniyet” olarak da tanımlanabilen (Clark 2000’den aktaran Hilbrecht, vd., 2008: 455) ve çalışanların iş ve aile hayatı rollerine eşit düzeyde zaman ayırabilmesi, bir başka ifadeyle çalışanın enerji, zaman ve bağlılığını dengeli bir şekilde paylaştırması anlamına gelen iş-yaşam dengesi; *zaman*, *bağlılık* ve *tatmin dengesi* faktörlerinden oluşmaktadır. *Zaman dengesi*; iş ve aile yaşamı rollerine eşit miktarda zaman ayırma anlamına gelirken, *bağlılık dengesi*; iş ile aile yaşamı rollerine eşit düzeyde bağlılık duyma ve son olarak *tatmin dengesi* ise iş ve aile yaşamı rollerinden eşit düzeyde tatmin olmayı ifade etmektedir (Greenhaus 2003’ten aktaran Gökkaya, 2014: 3). Kurumdan kuruma değişebilmekle birlikte çocuk bakımı ve yaşlı bakım desteği, psikolojik danışmanlık ve spor merkezleri gibi kişisel gelişim desteklerini de kapsayabilen çalışan-dostu uygulamalar (Wang ve Verma, 2012: 409), bir taraftan da çalışanların kariyer hedefleri ile yaşam tarzı özlemlerini dengelemeyi amaçlamaktadır (Hogarth 2001’den aktaran Nadeem ve Hendry, 2003: 32).

İş-yaşam dengesi ve iş-yaşam sınırlarının nasıl inşa edildiğini ve yönetildiğini anlamak için öncelikle çalışanların *iş-yaşam dengesi* kavramını nasıl tanımladıklarını ortaya koymaya çalışan Cowan ve Hoffman’ın (2007), 30 çalışanla yaptıkları görüşme sonuçlarına göre çalışanlar iş-yaşam dengesiye ilgili en önemli unsur olarak “esnekliği” görmektedir. Cowan ve Hoffman’ın görüşme verileri sonucu birbirinden farklı ancak birbirine bağımlı dört esneklik türü ortaya çıkmıştır: Zaman, mekân, değerlendirme ve tazminat.

* **Zaman Esnekliği:** Genel olarak esnek bir zaman yaklaşımı sergileyen katılımcılar, esnekliği makro zaman esnekliği ve mikro zaman esnekliği açısından ele almışlardır.
* **Mekân Esnekliği:** Katılımcılar iş-yaşam dengesini iki mekân yapısı açısından görmüşlerdir: Fiziksel mekân ve zihinsel mekân. Fiziksel mekân esneklik tanımları, evden çalışma düşüncesiyle ifade edilmiştir. Zihinsel mekân esnekliği ise çalışanlar tarafından, “özel yaşam alanında işle ilgili konularda ve aynı zamanda çalışma alanında da özel yaşamla ilgili konularda düşünebilmek” olarak ifade edilmiştir.
* **Değerlendirme Esnekliği:** Zaman ve mekân esnekliği konularıyla birlikte de ele alınabilen değerlendirme esnekliği, bir çalışanın ve onun çalışmasının nasıl değerlendirildiğiyle ilişkilidir. Katılımcılar, bu başlık altında bir yönetici tarafından çalışanın işinin ve başarısının ya da çalışanın işyerinde bulunduğu sürenin değerlendirilmesini vurgulamıştır.
* **Tazminat Esnekliği:** Tazminat esnekliği açıkça zaman, mekân ve değerlendirme esnekliğiyle bağlantılıdır ancak farklı bir kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların tazminat konusundaki tartışmasında, kimi katılımcılar finansal kaynakların dengenin anahtarı olduğuna inanırken, diğerleri ise paranın ikna edici bir tazminat olmadığını ve zaman esnekliğinde önerildiği gibi zamanı tercih edebileceklerini vurgulamışlardır (Cowan ve Hoffman, 2007: 40, 41, 42).

Cowan ve Hoffman’a göre *esneklik* üzerine yapılan bu vurgu, iş ve yaşam alanlarının bütünleştirilmesi yönünde ve Clark’ın (2000) iş-yaşam sınırı teorisiyle uygun bir eğilime işaret etmektedir (Cowan ve Hoffman, 2007: 43). Lewis, Gambles ve Rapoport (2007), alandaki görüşlerin farklılığını yansıtan, çalışanların iş-yaşam dengesi üzerine öne çıkan iki söylem geliştirmişlerdir. *Kişisel zaman kontrolü* söylemi doğru dengeyi sağlamak için kişisel seçim ve sorumluluk üzerine odaklanmaktadır. Farklı olarak, *işyeri esnekliği* söylemi ise iş-yaşam dengesini bir kurumsal özellik olarak görmekte ve bu da kurumun çalışma düzenlemelerine yansımaktadır (Lewis, Gambles, and Rapoport 2007’den aktaran Stavrou, Ierodiakonou, 2016: 865).

İş-yaşam dengesi üzerine araştırmalar, emek piyasasının cinsiyetçi yapısı sebebiyle oldukça karmaşıktır. Birçok ülkede kadınlar erkeklerden daha az çalışma saatleriyle erkeklerden daha düşük statülü işlerde çalışmaktadır. Birçok çalışma, kadınların iş ve ev arasında erkeklerden daha fazla çatışma yaşadıklarını söylediklerini ortaya koymaktadır (Emslie ve Hunt, 2009: 154). Çoğu çalışan için iş-yaşam dengesi konusu giderek sadece çocuklar için değil aynı zamanda ailelerin yaşlı üyelerinin bakım sorumluluklarıyla ilişkili hale gelmekte ve bu noktada beklenti, bu sorumluluklarla iş uyumunu kadınların sağlamaları gerektiği yönünde olmaktadır (Watts, 2009: 38). Craig ve Sawrikar’a (2009) göre emek piyasası genel olarak oldukça cinsiyetçi bir yapıya sahiptir ve kadınlara ev işleri ile çocuk bakımı için önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Erkekler kadınlara göre toplam çalışma süresi daha yüksek işlerde daha fazla ücret kazanmayı istemektedir. Bu nedenle, iş-aile dengesi konusu erkeklerden ziyade kadınların yaşamının merkezinde yer almaktadır. Bunun bir sonucu olarak kadınların iş ile ev (aile) arasında zaman bölüşümü daha çok aile alanındaki değişimler açısından hassasiyet göstermektedir (Craig, Sawrikar, 2009: 693). İş ve aile sorumluluklarını yönetme rolünün kadınların başlıca sorumluluğu olarak yorumlandığı iş yaşamında bu, özellikle anneler açısından geçmişten günümüze özel bir konu haline gelmektedir (Weigt, Richards, 2008: 622).

İş-yaşam dengesi üzerine yapılan araştırmalar özellikle şu konular üzerinde durmaktadır: (1) Çalışanların, aile üyeleriyle kaliteli zaman geçirmesi; (2) serbest zamanda dinlenme sağlama; (3) sağlık ve aile üyelerinin mutluluğu (refahı); (4) yüksek kaliteli iletişim; (5) çocuk bakımı ve eğitimi; (6) iş ve evdeki iş yükü arasındaki uyum (Karakas ve Lee 2004’ten aktaran Blazovich, vd., 2014: 4). Çalışanların çalışma yaşamı ihtiyaçlarını sağlamada kurumlar üzerinde artan bir baskı vardır. Bu baskıyı oluşturan faktörler; iş piyasasındaki değişiklikler (kadınların işgücündeki artışı, küçük çocuklu kadınların istihdamı, mesleki yetkinliğe sahip personel ihtiyacı) ve kurumsal çevredeki değişiklikler (baskı grupları ve toplumsal farkındalığın artması) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bireyleri etkileyen toplum ve toplumu etkileyen bireylerle iş piyasası ve kurumsal çevre değişiklikleri birbiriyle karşılıklı ilişkilidir (Nadeem ve Hendry, 2003: 46).

Her sektörün normlarının farklı olması sebebiyle çalışan-dostu programlara uyum da bir sektörden diğerine farklılık göstermektedir. Bu alandaki ilk çalışmalar *finans* ve *sigorta* sektörlerindeki şirketlerin bu programları benimsemeye diğer sektörlerdekilerden daha yatkın olduklarını ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar ise kadın çalışan oranının yüksek olduğu sektörlerde bu tür programların benimsemesinin daha muhtemel olduğunu iddia etmektedir (Wang ve Verma, 2012: 408). Smithson ve Stokoe esnek çalışmanın ve iş-yaşam dengesi yönetiminin her zaman kadınlarla, özellikle de küçük çocuğu olan kadınlarla ilgili konular olduğunu düşünürken (Smithson ve Stokoe, 2005: 160, 164), çalışmalar da evli ya da çocuklu çalışanların aile-destekleyici yardımlar konusunda evli olmayan ve çocuk sahibi olmayan çalışanlara göre daha hassas olduğunu ortaya koymaktadır (Chang, vd, 2014: 687). Günümüzde bu alandaki çalışmaların büyük bir çoğunluğunun iş-yaşam politikalarının ve uygulamalarının kullanımı, yaşama geçirilmesi ve etkililiğinden ziyade bunların benimsenmesine ve kullanılabilirliğine odaklandığını düşünen Kossek (2016) ise iş-yaşam girişimlerinin muhtemel etkilerini artırmak için beş tasarım ve uygulama düşüncesi geliştirdiğini ve bunları detaylandırdığını söyler: “(1) Kurumun kültürel ve yapısal sistemlerinin entegrasyonu; (2) koruma ve dâhil etme (uygulamaların, çalışanlar açısından herhangi bir mağduriyet oluşturmaması); (3) bireysel güce karşı kurumsal destek; (4) çok katmanlı kapsayıcılık (gruplar arası olumsuz dinamiklerin önlenmesi) ve (5) istenmeyen sonuçlar (iş-yaşam girişimleri çoğu zaman tasarlama ve beraberinde uygulama aşamasında önceden tahmin edilemeyen hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bununla birlikte, bu uygulamaları hazırlayan proaktif çalışanlar, iş-yaşam girişimlerinin çalışanlar ile yöneticiler, çalışanlar ile müşteriler arasındaki sosyal ilişkilerde ve çeşitli iş-yaşam kimlikleri ve çalışma biçimlerine sahip çalışanlar arasında değişiklik gösterebileceğinin bilincinde olmalıdır).” Kossek’e göre bu unsurların her biri bir süreç boyunca değişiklik gösterebimektedir (Kossek, 2016: 245).

Allen ve diğerleri (2000), iş-aile çatışmasının bireyin iş yaşamı, aile yaşamı ve sağlığı ile mutluluğu üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre iş-aile çatışması yoğun olduğunda; aileyle ilgili daha az memnuniyet, sağlık sorunları, daha düşük kurumsal bağlılık ve iş tatmini, kurumdan ayrılma isteğinin daha fazla olması olası sonuçlar arasındadır. Araştırmalar, iş-aile çatışmasının; işin aileye müdahale ettiği (aile ile çatıştığı) “işten-aileye doğru çatışma” ve ailenin işe müdahale ettiği “aileden işe doğru çatışma” olmak üzere iki boyutlu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlardan “işten-aileye doğru çatışma”nın diğerinden daha fazla yaşandığı görülmektedir (Allard, vd, 2011: 143, 144). Bir başka çalışmaya göre, iş-yaşam (aile) çatışmalarını azaltan iş-yaşam dengesi uygulamaları, çalışanların refahını ve mutluluğunu artırmaktadır. İş ve yaşam alanları dengede olan çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olmakta, daha az iş-yükü ve depresyon yaşamakta ve rollerini daha kolaylıkla yerine getirmektedir (Greenhaus 2003, Fisher, 2010, Morrow, 2011’den aktaran Erben ve Ötken, 2014: 104).

# 3.ÇALIŞAN DOSTU KURUMLAR, İLETİŞİM VE VERİMLİLİK

Bir kurumu, çalışmak için iyi bir yer kılan birçok unsur vardır. Sağlık planları gibi yan yardımlar önemli olmakla birlikte, bunlar çalışma yaşamında artık sadece başlangıç noktası kabul edilmektedir. XXI. yüzyıl çalışma dünyasında önemi giderek artan iş-yaşam dengesi seçenekleri oldukça geniş bir çeşitliliğe sahiptir (Blazovich, vd., 2014: 2). Günümüzde birçok kurum, çalışan-dostu olma çabalarıyla bilinmektedir. Örneğin ABD’de 1978 yılından bu yana yayımlanan Working Mother (Çalışan Anne) dergisinin her yıl kendi ülkesinde seçtiği “Çalışan Anneler İçin En İyi 100 Şirket”, ‘*çalışan anneleri hem işyerinde hem de evde verimli’* kılmak için gereken her şeyi yapmasını bilen kurumlar olarak nitelendirilmektedir. Bir başka örnek ise çalışanların ‘işlerini ve kişisel yaşamını dengelemek için teşvik edildiklerini’ hissettikleri yerler olarak tanımlanan CNN’in ‘Çalışılacak En İyi 100 Şirketi’dir. İş ve kişisel yaşam arasında denge sağlanmasının, çalışanlar açısından hangi sonuçları beraberinde getirdiğini araştıran birçok çalışma, sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin, iş tatminini, iş performansını ve beraberinde verimlilik artışını olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin Bloom ve Reenen (2006), “Anglo-Sakson” yönetim pratiklerinin ve yüksek ürün pazarı rekabetinin çalışanların iş-yaşam dengesi pahasına daha yüksek verimlilik üretip üretmediğini araştırmışlardır. ABD, Fransa, Almanya ve İngiltere’deki 732 orta ölçekli üretim şirketi çalışanlarıyla yaptıkları anket sonuçları, geliştirilmiş iş-yaşam dengesi sonuçlarının daha iyi yönetimle ilişkilendirildiğini göstermektedir ve araştırmanın sonucuna göre iş-yaşam dengesini kuran çalışan-dostu kurumlar, aynı zamanda *“iyi yönetilen ve verimli kurumlar”* olarak nitelendirilmektedir (Blazovich, vd., 2014: 2, 3). Kanada’da en iyi 100 işverenden biri olan Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC), iş-yaşam dengesi programlarının etkili bir şekilde uygulandığı şirketlerden biri olarak kabul edilmektedir. En iyi çalışanları istihdam etmek ve bünyesinde tutmak için şirket, işyerinde bir çocuk bakım merkezi ve gerektiğinde çocuk, eş ve yaşlı bakım servislerini kapsayan her yıl 80 saatlik acil (bağımlı) bakım hizmeti sunmaktadır. Çalışanlar, aynı zamanda bağımlı bir aile üyesine bakarken beş hafta boyunca maaşlarının % 93’ünü almaktadır. Bu programlar kendi iş ilanları başvurusunda üstün yetenekleri çekmek için şirkete önemli derecede yardımcı olmaktadır. Örneğin, 2008 yılında 49 pozisyon için CMHC’ye 13.281 başvuru yapılmıştır. Şirketin iş-yaşam dengesi programları aynı zamanda yüksek yetenekli çalışanlarının istihdamının devamında şirkete yardım etmektedir ve şirkette gönüllü çalışan iş devir oranı sadece % 7 civarındadır (Wang ve Verma, 2012: 410).

Çin’de kadınların girişimcilik ve firma performansıyla ilgili iki temel dinamiği (iş-aile dengesi ve pazarlama becerileri) 115 kadın girişimciyle yaptıkları anket yoluyla araştırdıkları *Work-Family Balance and Marketing Capabilities as Determinants of Chinese Women Entrepreneurs' Firm Performance* adlı çalışmalarında Welsh ve diğerleri (2017: 183), aile desteğinin yoğunluğuyla ifade edilen iş-aile dengesi düzeyi ile firma performansı arasındaki ilişkinin beklenildiği gibi olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre bu, daha öncesinde Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Güney Kore, Dominik Cumhuriyeti, Türkiye ve Hindistan gibi çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalarda ortaya konulan ve aile desteğinin, girişimin gelişmesine olanak tanıyan önemli bir unsur olabileceği sonuçlarıyla aynı doğrultudadır. Çalışmalarında kadın girişimcilerin ve onların ticari girişimlerinin, ülkelere özgü ekonomik gelişmişlik düzeyine ve diğer sosyo-kültürel faktörlere bakmaksızın ailelerinin duygusal desteğinden yarar sağladığını söyleyen Welsh ve diğerleri (2017: 184), araştırmaların genel olarak kadınların sahip olduğu işletmelerin erkek girişimcilerin şirketleriyle karşılaştırıldığında mali/büyüme açısından daha düşük performans sergilediğini ortaya koyduğunu vurgulamışlardır. Araştırmanın aynı zamanda Çin’deki kadın girişimcilerin pazarlama yetenekleri ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterdiğini söyleyen araştırmacılara göre, pazarlama yetenekleri ise pazar bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma, reklamcılık, fiyatlandırma ve pazarlama uygulamalarının entegrasyonunu içermektedir. Bu tür becerilere sahip kadın girişimciler, fırsatları yakalamak ve işlerini piyasa sınırları boyunca genişletmek için daha donanımlıdır ve bu da onların daha yüksek performans sergilemesine neden olur (Welsh, vd., 2017: 184).

Çalışanların kişisel yaşam ve iş yaşamlarındaki memnuniyeti, kurumları da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendileri için ihtiyaç duydukları zamana sahip olmaları kalite ve becerilerini geliştirmekte, bu da verimlilik artışıyla sonuçlanmaktadır. Çalışmalar, iş-yaşam dengesi çerçevesinde çalışanlara sunulan hizmetlerin kurumsal verimliliğe etkisinde şu alanların öne çıktığını göstermektedir: Çalışanın işe olan tutumu, personel devir hızı ve işe devamsızlık oranı. Çalışan tutumundaki değişiklikler, çalışanın iş kalitesini ve hızını değiştirerek verimlilik düzeylerini doğrudan değiştirebilmektedir ve bu değişiklikler aynı zamanda personel devir oranında ve işe devamsızlık üzerinde de etkilere sahiptir. Diğer taraftan daha kesin olarak tanımlanmış bir kavram olan devir oranı, bir kurumda kolaylıkla belgelenebilir niteliktedir. Bir araştırma personel devir ortalamalarının, çalışanların yıllık maaşlarının yaklaşık 1,5 katı olduğunu göstermektedir ki, bu rakam herhangi bir kurum açısından oldukça önemlidir. İş-yaşam dengesi uygulamalarının işe devamsızlık üzerindeki beklenen etkisi ise devir hızındaki etkisine benzerdir. Bir kurumdaki esnek çalışma programı ya da çocuk bakım yardımları, çalışanlar işi ile çocuk bakımı arasındaki çatışmalardan kaynaklı iş devamsızlığı yapıyorsa bu durumda da işe devamsızlığı azaltmada yardımcı olacaktır (Baughman, vd., 2003: 248, 249). Campbell’e (2000) göre, çalışanlar ihtiyaçlarını ve beklentilerini yönetimle açık bir biçimde paylaşarak ve böylece açık iletişim ve aktif katılım yoluyla kurumsal uygulamaları ve kültürü etkin bir şekilde etkileyebilirler. Diğer taraftan ise yönetim, çalışanların bireysel ve kurumsal olumsuz sonuçlarının olasılığını azaltmak için çalışanlarla iletişim kurmak kadar onlarla ilişkiler ve iş birlikleri inşa ederek Tengblad’ın (2004) *“umut işleyicileri”* kavramı üzerinde çalışabilirler. Böylece, hem yönetim hem de çalışanlar, sırasıyla hem kurumun hem de çalışanlarının çıkarlarını teşvik eden destekleyici bir kurum kültürü yoluyla ortak beklentiler yaratmada başarılı bir şekilde birlikte hareket edebilirler (Campbell 2000, Tengblad 2004’ten aktaran Stavrou, Ierodiakonou, 2016: 865). Aile destekleyici istihdam faydaları, kadınların işgücüne artan katılımlarına işverenlerin bir yanıtı olarak ve iş ile aile dengesi ihtiyacının bir sonucu olarak son yıllarda giderek yaygınlaşmıştır. İşverenlerin imkân sunma kararları (bu politikalara yönelik sundukları olanaklar) sadece kendi çalışanlarının talepleriyle değil aynı zamanda kendi kurumlarının performans sonuçlarını da etkileyeceklerine inanmalarıyla şekillenmektedir. Bir araştırma, yöneticilerin %82’sinin “iş-yaşam dengesi imkânlarının verimliliği sağlama ve işe devamsızlık ile stresi azaltmada giderek önemli hale geldiğine inandıklarını” ortaya koymuştur (Baughman, vd., 2003: 247). Özetle, bu konular üzerine yapılan araştırmalar, çalışan-dostu uygulamaların, bu uygulamaları sağlamaya çalışan kurumlarda daha yüksek verimlilik, kârlılık ve değer yaratımıyla birebir ilişkili olduğunu göstermektedir.

# 4.ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışan-dostu olarak adlandırılan kurumlarda uygulanmaya çalışılan iş-yaşam dengesi çabalarının, kurumsal iletişimle ve verimlilikle olan ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada, uluslararası üç akademik derginin 1990-2017 döneminde bu konularla ilgili yayımlanan makaleler taranmış ve analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında; *Gender, Work and Organization* (1994-2017 dönemi), *Human Resource Management* (1990-2017 dönemi) ve *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* (2006-2017 dönemi) dergileri incelenmiştir. Bu dergilerin seçilmesinin sebebi her üç derginin de çalışma yaşamıyla ilgili öne çıkan dergiler olması kadar, araştırma konusunun belirlenmesi sürecinde incelenmesi planlanan kavramlarla ilgili atıfta bulunulan makalelerin birçoğunun da yine bu dergilerde yayımlanmış olmasıdır. Çalışmanın temel konusu olan “iş-yaşam dengesi/uygulamaları” kavramı, yapılan araştırmalarda anlam açısından benzer kavramlarla da karşılanabildiğinden dergilerde *“*iş-yaşam dengesi*-work-life balance”,* kavramının yanında *“*çalışan dostu-*employee-friendly-”, “*kadın-dostu-*women-friendly”, “*iş-aile-*work-family”* gibi kavramlar da taranmış ve başlıklarda ya da anahtar kelimelerde bu kavramların yer verildiği makaleler analize dâhil edilmiştir. Yapılan taramalarda *Gender, Work and Organization*dergisinde 32,*Human Resource Management*dergisinde 26,*Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*dergisinde ise 5 olmak üzere toplam 63 makaleye rastlanmıştır. Serbest yorumlama tekniği çerçevesinde analiz edilen makalelerde geçen “iş-yaşam dengesiyle” ilintili kavramların “kurumsal iletişim” ve “verimlilik” konularıyla birlikte ele alınıp alınmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1994-2017 dönemi yayımlanan makalelerin analiz edildiği *Gender, Work and Organization* dergisinde çalışma kapsamında incelenen konuyla ilgili toplam 32 makalenin yer aldığı görülmüştür. Bu makalelerden sadece bir tanesi 2000 yılı öncesinde yayımlanmış olup diğer 31 makalenin tümü 2003-2017 döneminde yer almıştır. Makaleler incelendiğinde çalışma kapsamında ele alınan “iş-yaşam dengesi” konusunun verimlilikle ilişkisini ortaya koyan çalışmaların yer aldığı görülmüş ancak bu konunun kurumsal iletişimle ilişkisine vurgu yapan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. İş-yaşam dengesi uygulamalarından olan esnek çalışmanın verimlilikle ilişkisinin ele alındığı bir çalışmada; azaltılmış çalışma saatlerinin ve esnek çalışmanın, çalışan verimliliğinin artırılması ve personel devir oranının düşürülmesi üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu, yarı zamanlı ve esnek çalışmanın aynı zamanda iş-aile çatışmasını azalttığı ortaya konulmuştur (Russell, 2009: 78, 79, 80). Helen Russell, Philip J. O’Connell ve Frances McGinnity tarafından yapılan bir başka çalışmada İrlanda’da çalışanların iş-yaşam stresi algısında üç temel esnek çalışma düzenlemesinin etkisi araştırılmış, “esnek çalışma saatleri, yarı-zamanlı çalışma ve evden çalışma” olarak ele alınan esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanlar açısından iş-yaşam çatışmasını azaltmasının yanında bireysel verimliliği de olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Gregory ve Milner, 2009: 8). Bir başka çalışmada ise çalışma yaşamında esnekliğe önem veren İngiltere Çalışma ve Eğitim Bakanlığı’nın (The Department for Employment and Education-DFEE), iş-yaşam dengesinin bireysel ve kurumsal verimliliği artırma, işe devamsızlığı azaltma, çalışanın kurumsal bağlılığını geliştirme ve çalışan maliyetlerini azaltma konularındaki etkisi üzerine çalışmalar yürüttüğü vurgusu yapılmıştır (Perrons, 2003: 69). Yöneticilerin, iş-yaşam dengesi programlarının uygulanmasında önemli bir rol oynadıkları ve kabul edilmektedir. Yönetsel karar vermenin önemli olmasına rağmen karar verme süreci içindeki yönetsel *adalet* anlayışlarına yönelik çalışmaların geliştirilmesini düşünen Daverth ve diğerleri (2016) Gender, Work and Organization dergisinin Mart 2016 sayısında yayımlanan *The Subjectivity of Fairness: Managerial Discretion and Work–Life Balance* adlı çalışmalarında adalet dağılımında ise üç temel ilkenin gözetilmesi gerektiğini söylerler: *Eşitlik*, *tarafsızlık* ve *ihtiyaç*. Yazarlara göre evden çalışma gibi çalışan-dostu programların uygulanmasında bu ilkelere özellikle dikkat edilmelidir (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Schwinger, 1986’dan aktaran Daverth, vd., 2016: 91).

Yarı zamanlı işlerde düşük ücretle çalışan kadınların karşılaştıkları çalışma saati sorunlarının anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçladıkları *Hours, Scheduling and Flexibility for Women in the US Low-Wage Labour Force* başlıklı çalışmalarındaAnna W. Jacobs ve Irene Padavic, 17 kadınla dört temel konu başlığı (öngörülemeyen çalışma planı, elverişsiz saatler, zamandan çalma ve cezalandırma ile saat azaltma yoluyla denetim) çerçevesinde derinlenmesine mülakat tekniğiyle görüşme yapmışlardır. Çalışma kapsamında tüm katılımcıların önceden tahmin edilemeyen zamanlama planlarıyla karşılaştıkları, çoğunun da çalışmış olmalarına rağmen zaman zaman saat ücretlerini alamadıkları ve kendilerini kontrol etmek ya da cezalandırmak isteyen işverenlerin de çalışma saatlerini azalttıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmalarının devamında görüşmelerin detaylarını örneklendirerek veren, katılımcıların sosyal ilişkilerinde ve ailelerinde kendilerinin çalışma düzenlerinden kaynaklanan bir dizi problem yaşadıklarını söylediklerini ifade eden Jacobs ve Padavic, bunu iki temel konu başlığı altında özetlemişlerdir: 1) Eşlerle düzenli zamanlama planı yapma ya da çocukların özel durumlarına (okul etkinliği gibi) katılma konusunda yetersizlik, 2) eşler ve çocuklarla ilişkileri sürdürmek için gerekli olan paranın yoksunluğu durumu. “Meslek sahibi kadınların iş deneyimlerine ilişkin genel varsayımlar, düşük ücretli işlerde çalışan kadınlar için de genişletilebilir mi? Düşük ücretli işlerde çalışan erkekler de benzer şekilde aile ve ilişki sorunlarından etkileniyor mu?” gibi soruların neoliberalizm[[8]](#footnote-8) ve cinsiyet ayrımcılığı arasındaki karşılıklı etkileşimin açıklığa kavuşturulmasıyla yanıtlanabileceğine işaret eden araştırmacılar bunun ise belki de tüm çalışanlar açısından fayda sağlayan çalışma politikalarını beraberinde getirebileceğini vurgulamışlardır (Jacobs ve Padavic, 2015: 67, 75, 83).

1990-2017 yılları arası dönemin incelendiği *Human Resource Management* dergisinde çalışmaya konu olan kavramlarla ilgili toplam 26 makale yayımlandığı görülmüştür. 2000 yılı öncesi sadece iki makaleye rastlanırken, diğer 24 makalenin tümü de 2006-2017 döneminde yer almıştır. *Gender, Work and Organization* dergisiyle karşılaştırıldığında bu dergide, nicel olarak daha az sayıda makale yer almasına rağmen “iş-yaşam dengesi” konusunun verimlilikle ilişkisini araştıran çalışma sayısının diğer dergiye kıyasla daha fazla olduğu görülmüştür. Yine *Gender, Work and Organization* dergisinden farklı olarak bu dergide, “iş-yaşam dengesi” çabalarının kurumsal iletişimle ilişkisine vurgu yapan araştırmalara da rastlanmıştır. İş-yaşam pratiklerinin katkısının ölçülmesinin; maliyet tasarrufu, yüksek verimlilik ve azaltılmış personel devir oranı gibi geleneksel göstergelerin yanında sosyal ve ahlaki göstergeleri de içeren unsurlarla birlikte ele alınması gerektiğini düşünen Bardoel ve De Cieri’ye göre bir kuruluşta iş-yaşam dengesi girişimleri çalışanların iş dışı sorumluluklarıyla başa çıkabilmeleri kadar aynı zamanda verimli de olabilecekleri şekilde tasarlanmalı ve yönetilmelidir (Bardoel ve De Cieri, 2014: 629, 651). İş-aile çatışmasının iş devir oranının belirleyicilerinden olan iş tatminini etkilediğini ortaya koyan bir çalışma; uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi çalışan-dostu uygulamalarını geliştirmeyi sürdüren şirketlerde bu esnekliğin çalışan yabancılaşmasını ve işten ayrılmayı azalttığını vurgulamaktadır (Adya, 2008: 631). Bir başka çalışma, “aile-dostu” politikaların azalan iş devir oranı ve artan verimlilik gibi kurumsal faydalarının, çalışanların bu politikalara erişebilmesi halinde mümkün olabileceğine vurgu yaparken (Budd ve Mumford, 2006: 25), bir diğeri ise iş-yaşam dengesi çalışmalarının bir sonucu olan aile memnuniyetinin hem Doğu’da hem de Batı’da refahın en önemli göstergelerinden biri olduğunu ve çalışanların verimliliği ve yaşam memnuniyetini de olumlu biçimde etkilediğiyle ilgilidir. Aynı çalışmaya göre çalışan memnuniyetsizliğinden kaynaklı iş devir oranının yüksek olması ise kurumsal verimlilik ve bireysel kariyer başarısı açısından olumsuz bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır (Liu, vd. 2013: 78, 89). İş-aile çatışmasında; iş ve yaşam doyumunun, kurumsal bağlılığın ve verimliliğin düşük düzeyde iken işe devamsızlığın, fiili iş devir oranının ve personel istihdam oranlarının ise yüksek olduğunu ortaya koyan bir diğer çalışmaya göre ise esnek çalışma düzenlemelerinin; motivasyon, iş tatmini, iş programı memnuniyeti ve verimliliği olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Allen, Herst, Bruck, Sutton, 2000; Comfort, Johnson, Wallace, 2003; Kossek, Ozeki, 1998, 1999’dan aktaran. Ali, vd., 2014: 4, 5). Kurumsal bağlılığı yüksek ve işinden memnun çalışanların daha nitelikli hizmet sunmasının kurumsal verimliliğe olumlu yönde yansıdığını tartışan farklı bir çalışmaya göre, iş-yaşam programlarının az olduğu kurumlar ile bu programların daha çok uygulandığı kurumlardaki “iş-yaşam dengesi çeşitliliği-performans ilişkisi” aynı zamanda çalışan verimliliğini de yansıtmaya yardımcı olmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışan verimliliği aynı zamanda çalışanların iş-yaşam etkinlikleriyle yakından ilişkilidir ve onların performansının önemli bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Ali, vd., 2014: 6, 9). Aile-dostu politikalarda etkili olan dört unsurdan biri olarak “iletişimin kalitesi”ni (diğer üçü ise politika kullanımında “yönetici desteği”, politikaların tüm çalışanlara uygunluğu konusunda “evrensel olması”, politika kullanımının “müzakere edilebilirliği”dir) gören Ryan ve Kossek’e göre kurumsal iletişim, insan kaynaklarınca ve yönetimce yapılan politika değişikliklerinin kabul derecesini etkilemektedir. Örneğin, iletişim kanalları açık olduğunda memnuniyetsizlik ve yeniliklere direnç daha düşük düzeyde olmaktadır. Yazarlara göre iş-yaşam dengesi politikalarının uygulanmasında iletişimle ilgili çalışmaların kapsayıcılığı genişletilebilir (Ryan ve Kossek, 2008: 299, 302). İş-yaşam dengesi çabalarında insan kaynaklarının rolünü araştıran Adya’ya göre bir kurumda esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi imkânlar sunmak ve kurumsal iletişim yoluyla başarılı iş-yaşam dengesini öne çıkarmak insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda iken insan kaynaklarınca bu konuda sunulan fırsatları uygulamak da üst yönetimin sorumluluğundadır. Burada çalışan sorumluluğu ise esnek çalışma imkânlarını güçlendirmek ve bu konudaki deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak olarak ele alınmıştır (Adya, 2008: 629). Derginin Eylül-Ekim 2016 sayısında yayımlanan *Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect On Outcomes* adlı çalışmalarında Eleni Stavrou ve Christiana Ierodiakonou, İnsan Kaynakları (İK) desteğinin çalışanların iş dışı rollerine, kişisel ihtiyaçlarına ve o anki mevcut desteklere bağlı olarak çalışma yaşamlarının değişik aşamalarında kullanabilecekleri uygulamalar anlamına geldiğini vurgularlar. Örneğin, aile ya da çocuk bakımının sorumluluğunu üstlenen kadınlar, belirli bir dönemin ardından işe geri döndüklerinde azaltılmış çalışma saatlerini veya diğer esnek çalışma düzenlemelerini araştırırlar (Stavrou, Ierodiakonou, 2016: 849). İnsan kaynakları departmanlarınca sunulan destek uygulamalarının zaman içinde çalışanlar üzerindeki etkisi ele alındığında uygulamaların genellikle iş-aile çatışmasını azalttığı ve daha yüksek bir iş-yaşam dengesi duygusuyla ilişkilendirildiği görülmüştür (Kossek, Pichler, Bodner, Hammer, 2011; Russell, O’Connell, McGinnity, 2009’dan aktaran Stavrou, Ierodiakonou, 2016: 849). Kurumların insan kaynakları uygulamaları ve bunların sonuçları arasındaki muhtemel ara bulucular; iş-aile uyumunun zenginleştirilmesi, kişi-kurum ve kişi-iş uyumu ve çalışan katılımı olarak düşünülmektedir (Stavrou, Ierodiakonou, 2016: 849).

2006-2017 yılları arasında yer alan makalelerin analiz edildiği *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*dergisinde çalışma kapsamında incelenen konuyla ilgili sadece beş makalenin yayımlandığı görülmüştür. 12 yıllık dönemine erişilebilen dergide konuyla ilgili/ilişkili sınırlı sayıda araştırma yer almıştır. Çalışma çerçevesinde bu derginin seçilmesinin bir nedeni araştırma konusunun belirlenmesinde etkili olan “*Employee-Friendly Companies and Worklife Balance: Is There an Impact on Financial Performance and Risk Level?”* başlıklı makalenin burada yayımlanmış olmasıdır. Blazovich ve diğerleri tarafından 2014 yılında hazırlanan bu çalışmaya göre araştırmalar sağlıklı bir çalışma-yaşam dengesinin, iş tatminini, iş performansını ve etik karar vermeyi olumlu bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bir muhasebe firması olan Deloitte & Touche tarafından yapılan ve iş-yaşam dengesi ile etik davranış arasında bir bağlantı olduğunu gösteren bir çalışmaya göre, araştırmaya katılanların % 91’i çalışanların iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olmaları durumunda işyerinde daha etik davranacaklarına işaret etmiştir (Blazovich, vd., 2014: 4). Dergide, çalışma konusunun kurumsal iletişimle ilişkini inceleyen bir makaleye rastlanmıştır. İş-yaşam dengesinin gerçekleştirilmesinin, bireyin özdüşünümü (*self-reflection*), zaman yönetimi, bireyin etik değerleri ve inançlarıyla ilişkili olduğunu düşünen Laud’a göre iş-yaşam dengesi çabalarını kurumlarında uygulamak ve beraberinde genişletmek isteyen liderler, cesur, güvenilir ve güçlü iletişim becerilerine sahip olmadır. Çünkü yazara göre iletişim ile yönetim becerileri ilişkisini kurumlarda bu tür çabaları olanaklı kılmak açısından oldukça önem taşımaktadır (Laud, 2013: 63).

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışma kapsamında incelenen üç akademik dergide yayımlanan makalelerde iş-yaşam dengesi kavramının çalışanlar açısından özellikle iş tatmini, motivasyon, kurumsal bağlılık gibi yan kavramlar etrafında tartışıldığı görülmüştür. Her üç dergideki makalelerin bir diğer özelliği ise iş-yaşam dengesinin hem kurumsal hem de bireysel verimliliği artıracağına yapılan vurgudur. Kurumsal iletişim konusu ise *Human Resource Management* ile *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* dergilerindeele alınmış olup iş-yaşam dengesi pratiklerinin kurumsal iletişim kanalıyla geliştirilebileceğine ve yöneticilerin iletişim becerilerinin bu politikaların işleyişinde belirleyici olabileceğine değinilmiştir.

# 5.SONUÇ

İş-yaşam kültürü genel olarak “bir kurumun çalışanlarının iş ve iş-dışı yaşamlarının entegrasyonunu ne derece desteklediğine ve değer verdiğine dair paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler” olarak kabul edilmektedir. Destekleyici bir iş-yaşam kültürü, yöneticinin desteğini olanaklı kılarken, buna karşın destekleyici olmayan bir iş-yaşam kültürü yöneticinin desteğini kısıtlamakta ve cesaretini kırmaktadır (Thompson 1999, Allen, 2001’den aktaran Lauzun, vd., 2010: 188). Yöneticiler, çalışanların somut bir şekilde ifade edemedikleri iş-yaşam ihtiyaçlarını kendileriyle paylaşmalarını desteklemek amacıyla iletişimi ve sosyal desteği kullanırlar. Yöneticilerin, çalışanların taleplerini karşılayamadığı zaman da çalışanların iş-yaşam dengesi ihtiyaçlarını desteklemek için farklı çözümler aramayı sürdürmelerinin gerek çalışanlarla iletişimin sürdürülmesi gerekse kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir (Lauzun, vd., 2010: 196). Üst yöneticilerin iş-yaşam düzenlemelerini hangi şartlarda desteklediklerine odaklanan çalışmalarında Wike M. Been ve diğerlerinin (2017), beş Avrupa ülkesinden (Hollanda, İngiltere, Slovenya, Portekiz ve Finlandiya) 202 üst düzey yöneticiye uyguladıkları anket sonuçlarına göre yöneticiler iş-yaşam düzenlemelerini desteklemeye karar verirken birçok şartı aynı anda düşünmektedir (maliyet, çalışan bağlılığı ve özellikle tek bir tercih yapacakları zaman da düzenlemenin türü - esnek çalışma ya da evden çalışma gibi). Bundan başka, üst yöneticiler, belirli çalışanlara verilen iş-yaşam düzenlemelerinin ötesinde tüm çalışanlar için tasarlanmış düzenlemeleri daha çok tercih etmektedir. Çalışmaya göre üst düzey yöneticilerin belirli koşulları nasıl belirlediği örgütsel ve ulusal şartlara bağlı olmakla birlikte, yöneticilerin kişisel özellikleri ile bu düzenlemelere verdikleri destek arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Anket sonuçlarına göre üst düzey yöneticiler tarafından en çok desteklenen düzenlemeler; uzaktan çalışma ve çalışma saatleri esnekliği olmuştur. Esnek ya da azaltılmış çalışma saatleri, çalışanlar arasında kariyerlerinin erken ya da geç dönemlerinde daha yumuşak geçiş sağlamak için tercih edilen iş-yaşam dengesi araçlarındandır. İş-yaşam dengesi ve kurum üzerindeki etkileriyle ilgili daha az yaygın olan bir insan kaynakları uygulaması ise işveren tarafından sunulan ev içi destektir. Çalışmalarda, ücretli işgücünün devamlılığından ve sosyalleşmesinden fayda sağlayan işverenler tarafından sunulan her türlü ev içi desteğin gerekliliğine dikkat çekilmektedir (Origo ve Pagani, 2008, Winkelmann-Gleed, 2012 ve Phillips, 2003’ten aktaran Stavrou, Ierodiakonou, 2016: 849). Schilling (2015: 491) ise bir bireysel statü sembolü olarak kabul edildiğinden iş-yaşam dengesinin başarısının, daha önceden çalışanları için uygun koşulların sağlanmasından sorumlu olan kuruluşlardan giderek daha çok kendi iş-yaşam dengesinden sorumlu bireylere geçtiğini söyler.

Araştırmalar, iş-yaşam stresinin sanayileşmiş ve sanayileşmemiş ülkelerde erkeklerden kadınlara, genç ve yaşlı çalışanlara kadar tüm demografik gruplar açısından önemli bir toplumsal zorluk olarak sürdüğünü göstermektedir (ILO, 2011’den aktaran Kossek, 2016: 244). İş-yaşam dengesinin sağlanmasının iş ve yaşam memnuniyeti, artan verimlilik ve işe devamsızlığın azalması gibi hem bireyler hem de kurumlar açısından olumlu etkileri olduğu kadar iş-yaşam dengesizliği ise iş devir oranının artması, yaşam memnuniyetsizliği ve depresyon gibi stres kaynaklı sorunlarla ilişkilendirilmektedir. (Lauzun, vd., 2010: 186). Baltes ve diğerlerinin (1999) çalışanlara alternatif çalışma programlarının verilmesinin kurumsal yararları konusunda yaptıkları meta-analizi araştırması çserçevesinde çalışma saatlerindeki esnekliğin verimliliği ve iş doyumunu artırdığı ve işe devamsızlığı azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmaya göre sıkıştırılmış çalışma programları, çalışanların performans ve iş doyumu düzeylerini artırmıştır (Baltes, vd., 1999’dan aktaran Lauzun, vd., 2010: 186).

Günümüzde iş-yaşam dengesi; çalışanların tercihleri ile işverenlerin özellikle çalışma süresinin azaltılması gibi esnek çalışma politika anlayışının örtüştüğü bir “kazan-kazan” durumuna gelmiştir. Zaman yönetimi, roller arası dağılım ve ihtiyacı olan aile üyeleri için bakım düzenlemeleri olmak üzere üç konu açısından ele alınan iş-yaşam ilişkisinde (Gregory ve Milner, 2009: 2, 3) dengenin sağlanabilmesi çalışanlar açısından olduğu kadar kurumlar için de önemlidir ve kurumlar bu dengeyi kolaylaştırmak için kurumsal kültür geliştirmenin yanında esnek çalışma programı gibi dengeleyici politikalar da sunmaktadır (Chang, vd., 2014: 685). İş ve aile yaşamı arasında denge kurabilen çalışanın iş tatmini, motivasyonu ve verimliliği artarken aynı zamanda ailesiyle daha fazla ilgilenebilme imkânıyla birlikte yaşam memnuniyet düzeyi de yükselmektedir. Kurumlar da aile destekleyici politikalarla sadece çalışanlarına kişisel değer sağlamayı değil aynı zamanda verimliliği ve kârlılığı artırmayı da hedeflemektedir. Bu politikaların bir kuruma tahmini etkileri genellikle iki biçimde düşünülmektedir: İlki, verimlilik değişiklikleri ya da bir işverenin istediği yüksek kaliteli çalışanları bulma ve onları mümkün olduğunca verimli tutma yeteneği üzerindeki etkisidir. İkinci etki ise finansal değiş tokuştan geçmektedir. İşverenler, belirli aile destekleyici yardımları sağlamak için büyük paralar ödemesine rağmen iktisat kuramı, bu masrafların emek gelirlerinin diğer biçimlerinde yapılacak azaltmalarla karşılanacağını öngörmektedir. Verimlilik artışı ve finansal değiş tokuş, aile destekleyici faydalar sağlayan işverenlere maliyeti azaltma potansiyeline de sahiptir (Baughman, vd., 2003: 247, 248).

Bu çalışma kapsamında kurumlarca ihtiyaca göre farklı biçimlerde uygulanan iş-yaşam dengesi politikalarının çalışan ve beraberinde kurum verimliliğini artırdığı yönünde bulgular ortaya koyan incelemelere ulaşılmış olmakla birlikte bu politikaların kurumsal iletişimle ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Kurumsal iletişimin çalışanlar ve beraberinde kurumlar açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda hem bireyler arası hem de bireyle yöneticileri arasındaki iletişimi etkileyen iş-yaşam dengesi uygulamalarıyla ilgili araştırmalarda bu konuya daha çok dikkat çekilmesi önerilebilir. Sonuç olarak, günümüz dünyasında uygulamaları gittikçe artan iş-yaşam dengesi yaklaşımlarının, Türkiye’de[[9]](#footnote-9) hem politika yapıcı ve uygulayıcılar hem de araştırmacılar tarafından dikkate alınmasının ve verimlilikle olduğu kadar kurumsal iletişimle olan ilişkisini ortaya koyacak çalışmaların artırılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

* ADYA, Monica, (2008), ***Women At Work: Differences In It Career Experiences and Perceptions Between South Asian and American Women***, Human Resource Management, Fall 2008, Vol. 47, No. 3, pp. 601–635.
* ALİ, Muhammad, vd., (2014), ***The Impact Of Work-Family Programs On The Relationship Between Gender Diversity And Performance***, Human Resource Management, DOİ:10.1002/hrm.21631.
* ALLARD, K., vd, (2011), ***Family-Supportive Organizational Culture and Fathers’ Experiences of Work–Family Conflict in Sweden***, Gender, Work and Organization, Vol. 18, No. 2, March 2011, DOİ:10.1111/j.1468-0432.2010.00540.x.
* BARDOEL, E. Anne, DE CIERI, Helen, (2014), ***A Framework for Work-Life Instruments: A Cross-National Review*,** Human Resource Management, September–October 2014, Vol. 53, No. 5. pp. 635–659.
* BAUGHMAN, Reagan, vd., (2003), ***Productivity and Wage Effects of “Family-Friendly” Fringe Benefits***, International Journal of Manpower, Vol. 24 No. 3, 2003. pp. 247-259 DOİ 10.1108/01437720310479723.
* BEEN, M. Wike, vd., (2017), **European Top Managers’ Support for Work-Life Arrangements,**[Social Science Research](http://www.sciencedirect.com/science/journal/0049089X)*,* [Volume 65](http://www.sciencedirect.com/science/journal/0049089X/65/supp/C), July 2017, Pages, 60-74 [https://DOİ.org/10.1016/j.ssresearch.2017.02.004](https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2017.02.004).
* BLAZOVICH, L. Janell, vd., (2014), ***Employee-Friendly Companies And Worklife Balance: Is There An Impact On Financial Performance And Risk Level?****,* Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 18, Number 2.
* BUDD, John, MUMFORD, Karen, (2006), ***Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability And Perceived Accessibility.*** Human Resource Management, Spring 2006, Vol. 45, No. 1, pp. 23–42.
* CHANG, Eu Nmi, vd., (2014), ***Organizational Work Family Culture and Working Mothers’ Affective Commitment: How Career Expectations Matter***, Human Resource Management, September–October 2014, Vol. 53, No. 5. pp. 683–700.
* CRAIG, Lyn, SAWRIKAR, Pooja, (2009), ***Work and Family: How Does the (Gender) Balance Change as Children Grow?***, Gender, Work and Organization, Vol. 16 No. 6 November 2009, DOİ: 10.1111/j.1468-0432.2009.00481.x.
* DAVERTH, Gwen, vd., (2016), ***The Subjectivity of Fairness: Managerial Discretion and Work–Life Balance*,** Gender, Work and Organization, Vol. 23 No. 2 March 2016. DOİ:10.1111/gwao.12113.

* DİŞBUDAK, Cem, (2007), ***2000’li Yıllarda Sermayenin Stratejileri: Emekçilerin Durumu ve Gelir Dağılımı*,** Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Cilt:5 Yaz: 2007 Sayfa: 4-25.
* DOĞRUL, B. Şefika, TEKELİ, Seda, (2010), ***İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma,*** Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2010 ISSN: 1309 -8012 (online) DOİ:10.1111/j.1468- 0432.2007.00352.x.
* EMSLIE, Carol, HUNT, Kate, (2009), ***‘Live to Work’ or ‘Work to Live’? A Qualitative Study of Gender and Work–Life Balance Among Men and Women in Mid-Life,***Gender, Work and Organization, Vol. 16 No. 1 January 2009.
* ERBEN, S. Gül, ÖTKEN, B. Ayşe, (2014), ***Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü,*** Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:22, DOİ: http://dx.DOİ.org/10.11611/JMER192.
* GAMBETTI, Zeynep, (2009), ***İktidarın Dönüşen Çehresi: Neoliberalizm, Şiddet ve Kurumsal Siyasetin Tasfiyesi*,** İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:40, ss. 145-166.
* GÖKKAYA, Öznur, (2014), ***Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi,*** *Kocaeli Belediyeleri Örneği*, <http://www.ejoir.org/belge/kasim2014/1.pdf>.
* GREGORY Abigail, SUSAN Milner, (2009), ***Editorial: Work–Life Balance: A Matter of Choice?,*** Gender, Work and Organization, Vol. 16 No. 1 January 2009 pp. 1-13.
* HILBRECHT, Margo, vd., (2008), ***‘I’m Home for the Kids’: Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers*,** Gender, Work and Organization, Vol. 15 No. 5 September 2008.
* JACOBS, Anna, PADAVIC, Irene, (2015), ***Hours, Scheduling and Flexibility for Women in the US Low-Wage Labour Force*,** Gender, Work and Organization, Vol. 22 No. 1 January 2015, DOİ:10.1111/gwao.12069
* JAMES, Al, (2014), ***Work-Life ‘Balance’, Recession and the Gendered Limits to Learning and Innovation (Or, Why It Pays Employers To Care)***, Gender, Work and Organization, Vol. 21 No. 3 May 2014, DOİ:10.1111/gwao.12037.
* KOSSEK, Ellen, (2016), ***Implementing Organizational Work–Life İnterventions: Toward A Triple Bottom Line***, Community, Work & Family, 19:2, 242-256, DOİ: 10.1080/13668803.2016.1135540.
* LAUD, Robert, vd., (2013), ***Journey to the Top: Are There Really Gender Differences in the Selection and Utilization of Career Tactics?***, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 17, Number 1, 2013.
* LAUZUN, Heather, vd., (2010), ***Seeking Work-Life Balance: Employees’ Requests, Supervisors’ Responses, and Organizational Barriers***, The Psychologist-Manager Journal, 13: 184–205. DOİ: 10.1080/10887156.2010.500953.
* LIU, Jun, vd., (2013), ***Work-To-Family Spillover Effects of Workplace Ostracism: The Role of Work-Home Segmentation Preferences*,** Human Resource Management, January−February 2013, Vol. 52, No. 1. pp. 75−94.
* NADEEM, Sadia, Chris, Hendry, (2003), ***Power Dynamics in the Long-Term Development of Employee-Friendly Flexible Working***, Women in Management Review, Vol. 18 Iss 1/2 pp. 32 – 49 [http://dx.DOİ.org/10.1108/09649420310462316](http://dx.doi.org/10.1108/09649420310462316).
* PERRONS, Diane, (2003), ***The New Economy and the Work–Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media****,* Gender, Work and Organization, Vol. 10 No. 1 January 2003.
* RENEE, Cowan, MARY F. Hoffman, (2007), ***The Flexible Organization: How Contemporary Employees Construct the Work/Life Border***, Qualitative Research Reports in Communication, 8: 1, 37-44, DOİ: 10.1080/17459430701617895.
* RUSSELL, Helen, vd., (2009), ***The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland****,* Gender, Work and Organization, Vol. 16 No. 1 January 2009.
* RYAN, Ann Marie, KOSSEK Ellen, Ernst, (2008), ***Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness?*** Human Resource Management, Summer 2008, Vol. 47, No. 2, pp. 295–310.
* SCHILLING, Elisabeth, (2015), ***“Success Is Satisfaction with What You Have?” Biographical Work–Life Balance of Older Female Employees in Public Administration****,* Gender, Work and Organization, DOİ:10.1111/gwao.12097.
* SMITHSON, Janet, Stokoe, Elizabeth, (2005), ***Discourses of Work–Life Balance: Negotiating ‘Genderblind’ Terms in Organizations,*** Gender, Work and Organization, Vol. 12 No. 2 March 2005.
* STAVROU, Eleni, IERODIAKONOU, Christiana, (2016), ***Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes*,** Human Resource Management, September–October 2016, Vol. 55, No. 5. pp. 845–869.
* WANG, Jing, VERMA Anil, (2012), ***Explaining Organizational Responsiveness to Work-Life Balance Issues: The Role of Business Strategy and High-Performance Work Systems****,* Human Resource Management, May–June 2012, Vol. 51, No. 3. pp. 407– 432.
* WATTS, Jacqueline, (2009), *‘****Allowed Into a Man’s World’ Meanings of Work–Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as ‘Minority’ Workers in Construction,***Gender, Work and Organization, Vol. 16 No. 1 January 2009.
* WEIGT, Jill, RICHARDS, Catherine, (2008), ***Work–Family Management Among Low-Wage Service Workers and Assistant Professors in the USA: A Comparative Intersectional Analysis,***Gender, Work and Organization, Vol. 15 No. 6 November 2008 DOİ:10.1111/j.1468-0432.2008.00419.x.
* WELSH, Dianne, vd., (2017), ***Work-Family Balance and Marketing Capabilities as Determinants of Chinese Women Entrepreneurs' Firm Performance***, Journal of Global Marketing, 30:3, 174-191, DOİ: 10.1080/08911762.2017.1317894.
* <http://www.ntv.com.tr> (Erişim Tarihi: 13 Temmuz 2017).
* <http://www.resmigazete.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2017).

1. *Bu makale, 6-7 Ekim 2015 tarihlerinde Ankara’da gerçekleştirilen V. Ulusal Verimlilik Kongresi’nde sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.*  [↑](#footnote-ref-1)
2. ***Cangül TOSUN****, T. C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Sanayi ve Teknoloji Uzmanı, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Doktora Öğrencisi.*  [↑](#footnote-ref-2)
3. ***Fatih KESKİN****, Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi.*  [↑](#footnote-ref-3)
4. *2017 yılının ilk altı ayında yayımlanan makaleler incelenmiştir.* [↑](#footnote-ref-4)
5. *The articles published in the first six months of 2017 were examined*. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Kökeni insan ilişkileri okulu ya da beşeri kaynaklar yaklaşımına dayandırılabilecek iş-yaşam dengesi kavramı, hem bireye hem de aileye vurgu yapan yeni sağ yaklaşımın ve esnek özelleşme üzerinde duran postfordist örgüt anlayışın bir sonucu olarak da ele alınabilir. Bu ele alınış biçimiyle kavram, pazar mekanizmalarının beklentilerini karşılama ve küresel kapitalizmin hedeflerini gerçekleştirme için kullandığı yöntemlerden biri olarak da yorumlanabilmektedir.*  [↑](#footnote-ref-6)
7. *İş yaşamında esneklik, işletme bakımından işgücünün işletme içerisinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasını ifade ederken işçi açısından ise çalışma süresinin, kendisinin ve işyerinin anlaşması sonucunda işçinin koşullarına uygun hale getirilmesidir (TİSK 2002’den aktaran Doğrul ve Tekeli, 2010: 13).*  [↑](#footnote-ref-7)
8. *XX. yüzyılda refah devleti uygulamaları sonucu ortaya çıkan olumsuzluklara karşı klasik liberal tezlerin yeniden canlanmasına dayanan neo-liberalizm, liberal düşüncenin ilgi odağını toplumdan bireye yönlendirmekte ve yeniden piyasa değerlerine dikkat çekmektedir. Özünde bir ekonomi politik kuramı olan neoliberal düşünce, uluslararası düzeyde belirlenecek olan özel mülkiyet, serbest piyasa ve serbest ticaret kurallarının ulusal devletleraracılığıyla hayata geçirilmesinin toplumsal refahı tesis etmenin en iyi yolu olduğunu savunur (Gambetti, 2009: 145, 147). 1980'li yıllarda başlayan ve daha sonra hız kazanan neoliberal politikalar sermayenin hem kendi iç ilişkilerini hem de çalışanlarla ilişkilerini yeniden düzenlemesini gerektirmiştir. Bu yeniden düzenlenme sırasında ise çalışanların artık politik denklemin parçası olmaktan çıkıp daha edilgen hale geldikleri söylenmektedir (Dişbudak, 2007: 22).* [↑](#footnote-ref-8)
9. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı koordinatörlüğünde ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile çalışma hayatının tüm paydaşlarının ortak mutabakatıyla hazırlanan “Ulusal İstihdam Stratejisi (2014-2023) ve Eylem Planları (2017-2019)” 7 Temmuz 2017 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. İlgili belgenin “İşgücü Piyasasında Güvence ve Esnekliğin Sağlanması” başlıklı bölümünde esnek çalışmayla ilgili temel amaç, hedefler ve politikalar şöyle sıralanmıştır: Temel amaç: İşgücü piyasasında esnekliği güvence ile ilişkisini artırarak güçlendirmek, toplumun bütün kesimlerine insana yakışır iş fırsatlarını sunmak ekonomik ve sosyal hakları ile istihdam edilebilirliklerini geliştirmek amaçlanmaktadır. Hedefler: 1) İş mevzuatındaki esnek çalışma uygulamaları mevzuat ve Avrupa Birliği direktifleri göz önünde bulundurularak sosyal taraflarla birlikte yeniden değerlendirilecek ve güvenli esnekliğin sağlanması için gerekli düzenlemeler yapılacaktır. 2) Esnek çalışma biçimleri hakkında tanıtım, teşvik ve farkındalık yaratmak amacıyla kamuoyunun bilgilendirilmesi sağlanacaktır. 3) 2019 yılı itibarıyla esnek çalışma biçimlerinin sektörel bazda istihdama katkısının nicelik ve nitelik yönünden etkisine dair araştırmalar yapılacaktır. 4) 2018 yılı itibarıyla veri paylaşımı ve koordinasyon artırılarak esnek çalışanların tespitine ilişkin detaylı, yeni bir veri tabanı oluşturulacaktır. 5) 2019 yılı itibarıyla esnek çalışanlara yönelik eşit işlem yükümlülüğüne ilişkin aykırı uygulamaların önlenmesine ilişkin tedbirler alınacaktır. 6) Geçici iş ilişkisi kurma yetkisi verilen özel istihdam bürolarının denetimi sağlanacaktır. 7) Esnek çalışma biçimlerinde özel politika gerektiren gruplara yönelik prim gün sayısı ve analık yardımı için daha esnek koşullar sağlanacaktır. Politikalar: 1) İş mevzuatında güvenceli esnek çalışma uygulamaları geliştirilecek ve etkinliği sağlanacaktır. 2) Güvenceli esneklik hakkında işçi ve işverenlerin farkındalığı artırılacaktır. 3) Esnek çalışanların haklarının korunması amacıyla izleme ve denetim faaliyetleri artırılacaktır. 4) Esnek çalışma ile sosyal güvenlik sisteminin uyumu artırılacaktır.*

   *15 Mayıs 2017 tarihinde* [*http://www.ntv.com.tr*](http://www.ntv.com.tr) *adresinde yer alan “Çalışma Saatleri Değişiyor” başlıklı habere göre birçok Avrupa ülkesinde yıllardır uygulanan ‘esnek çalışma saatleri’ modeli Türkiye’de de artık hızla yayılmaktadır: “İstanbul, Ankara ve İzmir’de yaşanan trafik sorunu Türkiye’nin dev şirketlerinde çalışma saatlerinin de değişmesine neden oldu. Birçok şirket mesai saatlerini 09.00-18.00 saatleri arasında değil, 07.30-16.30, 8.30–17.30 ve 07.45–16.45 olarak değiştiriyor. Büyük şirketler personeli için çalışma saatlerinde değişikliklere gidiyor. Sabah saat 09.00 ile akşam saat 18.00 olan çalışma saatleri artık değişiyor. Şirketlerin iş saatlerini değiştirmesindeki en önemli etken ise trafik. Şirketler saat değişiklikleri ile trafikte harcanan zamanı azaltarak, çalışanlarının özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmeleri sağlıyorlar.”* [↑](#footnote-ref-9)